

# OS DESAFIOS DA IMPLANTAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

## THE CHALLENGES OF IMPLEMENTING ORGANIZATIONAL CULTURE IN MICRO AND SMALL BUSINESSES

<sup>1</sup>LUZ, Luiz Fernando Coelho; <sup>2</sup>SILVA, Luan Pedro; <sup>3</sup>SILVA, Jacqueline C. de Oliveira

<sup>1a3</sup>Curso de Administração

Centro Universitário das Faculdades Integradas de Ourinhos – Unifio/FEMM

### RESUMO

Para garantir o sucesso futuro, uma empresa deve desenvolver e manter uma cultura organizacional robusta. No entanto, a criação de uma cultura eficaz pode ser desafiadora principalmente no caso das micro e pequenas empresas. Essas empresas representam 30% do PIB brasileiro, um percentual considerável, por isso a preocupação em sua sobrevivência e sustentabilidade. Neste sentido, enfatiza-se a necessidade de uma cultura forte, compartilhando valores e crenças que orientam o comportamento dos colaboradores e diferenciam a empresa no mercado. O estudo foca em desafios específicos enfrentados pelas MPEs, como a sucessão familiar, a resistência à mudança e a falta de inovação, destacando que apenas 17,6% delas possuem uma cultura inovativa. Para superar esses desafios, a pesquisa sugere estratégias como o alinhamento dos valores dos colaboradores com os da empresa, a promoção da discussão e negociação de mudanças, e o incentivo à inovação por meio de intencionalidade, flexibilidade e reconhecimento. Conclui-se que uma cultura organizacional forte é vital para a competitividade das empresas, exigindo uma liderança eficaz e uma cultura voltada para a inovação e a adaptabilidade. Empresas que conseguem cultivar uma cultura sólida estão mais bem posicionadas para prosperar no mercado.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional; Micro e Pequenas Empresas; Desafios; Liderança; Inovação.

### ABSTRACT

To ensure future success, a company must develop and maintain a robust organizational culture. However, creating an effective culture can be challenging, especially in the case of micro and small companies. These companies represent 30% of Brazilian GDP, a considerable percentage, hence the concern for their survival and sustainability. In this sense, the need for a strong culture is emphasized, sharing values and beliefs that guide employees' behavior and differentiate the company in the market. The study focuses on specific challenges faced by MSEs, such as family succession, resistance to change and lack of innovation, highlighting that only 17.6% of them have an innovative culture. To overcome these challenges, the research suggests strategies such as aligning employees' values with those of the company, promoting discussion and negotiation of changes, and encouraging innovation through intentionality, flexibility and recognition. It is concluded that a strong organizational culture is vital for the competitiveness of companies, requiring effective leadership and a culture focused on innovation and adaptability. Companies that can cultivate a solid culture are better positioned to thrive in the market.

**Keywords:** Organizational Culture; Micro and Small Enterprises; Challenges; Leadership; Innovation.

### INTRODUÇÃO

Para que uma empresa tenha sucesso no futuro, é necessário, também, criar uma cultura dentro dela. Todavia, esse processo acaba se tornando algo ineficiente quando

não é trabalhado de forma correta. Ao longo do planejamento, execução e monitoramento constante da cultura organizacional, a organização precisa ter uma série de habilidades e adaptabilidades entre os líderes e colaboradores.

De acordo com o Sebrae (2017),

Desenvolver conscientemente a cultura de uma empresa não é algo fácil. Tem a ver com a consistência como geramos e atendemos às expectativas criadas. Com os exemplos que criamos. Com as decisões que tomamos. Com as histórias que contamos. E, principalmente, com as pessoas que contratamos e as que mandamos embora.

Ou seja, a cultura organizacional não é uma tarefa simples de se implementar, mesmo em grandes companhias. Entretanto, ela traz consigo um diferencial competitivo (questões econômicas) e possui relação com o clima da organização e o desempenho de seus colaboradores, que refletirá na sua motivação e comprometimento com a empresa.

Ao analisar dados do cenário empresarial brasileiro podemos considerar que as micro e pequenas empresas (MPE's) representam uma parcela significativamente valiosa para o Produto Interno Bruto do Brasil, que de acordo com o Sebrae (2024a), respondem por 30%.

Neste sentido, a problemática desta pesquisa é: quais os principais desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas na consolidação de uma cultura organizacional? A sucessão familiar é um grande desafio para as micro e pequenas empresas, pois incluem a falta de preparação adequada dos sucessores, conflitos familiares e resistência à mudança, que podem comprometer a estabilidade e a continuidade do negócio, bem como, a efetivação de uma cultura que incentive a inovação. Essas dificuldades podem retardar a adaptação às novas demandas do mercado e impedir que a empresa se mantenha competitiva.

Para melhorar o desempenho das organizações e dos profissionais, este estudo busca destacar a importância da cultura organizacional nas MPEs. Além disso, pretende fornecer conhecimento científico sobre o assunto a fim de motivar novas discussões entre os gestores, contribuir para o desenvolvimento socioeconômico da região, onde as empresas estão inseridas, e aumentar a capacidade da comunidade de adquirir conhecimento.

Nesta perspectiva, o artigo tem como objetivo investigar os principais desafios que as MPEs enfrentam e como superá-los, identificando os principais obstáculos enfrentados na criação e implementação de uma cultura a fim de alinhar com os objetivos e valores da empresa.

## DESENVOLVIMENTO

### CULTURA ORGANIZACIONAL

Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 501), enfatizam que a cultura organizacional – CO é um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização, que a distingue das demais. A identidade de uma corporação é definida por sua cultura organizacional, que é responsável por proporcionar a união de seus membros em torno de objetivos, ações, comportamentos e relacionamentos. (Silva; Lozada; Villani, 2019, p. 65)

Em vista disso, compreende-se a cultura organizacional como um aspecto intangível da organização onde estão os valores e crenças que guiam o comportamento dos colaboradores e forma uma unidade que dá identidade a ela. Estas crenças e valores que direcionam o comportamento dos colaboradores pode influenciar diretamente nos resultados da organização, pois estão atrelados aos processos, meios e relacionamento com clientes e fornecedores

Mas afinal, qual a importância da cultura organizacional? Quais são suas vantagens? É realmente necessário cultivar a CO dentro de uma organização? Neste sentido e de acordo com Perez e Cobra (2016, p. 82) “[...] é possível dizer que 50% do sucesso do negócio está relacionado à cultura organizacional. A outra metade se remete ao esforço coletivo da equipe de colaboradores”.

Desta forma podemos vincular a cultura organizacional a um diferencial competitivo, já que está diretamente ligada ao seu sucesso. Ainda é possível compreender como a CO se relaciona diretamente no comportamento dos colaboradores. Segundo Schein (1992, p. 9 *apud* Perez; Cobra, 2016, p.39),

A cultura organizacional consiste em um conjunto de pressupostos básicos que o grupo criou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, os quais funcionam suficientemente

bem, podendo, assim, ser ensinados aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas. (Schein, 1992, p. 9 *apud* Perez; Cobra, 2016, p.39).

A partir da citação acima, entendemos como a cultura organizacional se destaca como uma vantagem competitiva no meio corporativo. Isto pois, a partir do momento em que os colaboradores estão engajados em determinada cultura, utilizando mecanismos pré-estabelecidos para realização de determinadas atividades, segue-se um padrão para a realização destas tarefas. E, como consequência, se tem uma representação intangível da organização que é expressa pela conduta dos envolvidos.

Para melhorar o entendimento é possível utilizar como exemplo prático a vantagem competitiva através da CO de uma das maiores empresas da atualidade, Google, que como destaca Dias (2013, p. 136), sobre o conceito de cultura orientada para a inovação;

Os gestores se propõem as tarefas de estimular o risco, a obtenção de conhecimento e a criatividade para que a empresa esteja sempre à frente de seus concorrentes. Buscam criar uma visão de futuro, administrar o caos e disciplinar a imaginação. O espaço de trabalho é dinâmico, empreendedor e criativo. As lideranças são visionárias, inovadoras e orientadas para o risco. Entre as metas de longo prazo estão o crescimento rápido, a aquisição de novos recursos, produzir serviços e produtos únicos e originais. Este tipo de cultura organizacional é característico de empresas de informática, sendo o exemplo mais conhecido o da empresa Google. (Dias, 2013, p. 136).

O exemplo do Google ilustra como uma cultura orientada para a inovação pode proporcionar uma vantagem competitiva significativa. No Google, a promoção de um ambiente dinâmico e criativo, aliado a lideranças visionárias e foco contínuo na inovação, resulta em produtos e serviços únicos que mantêm a empresa na liderança de mercado.

A cultura organizacional é central para o sucesso e competitividade das empresas, representando valores e crenças compartilhados, une os colaboradores em torno de objetivos comuns e orienta comportamentos que influenciam diretamente os resultados. Cultivar uma cultura forte e alinhada aos objetivos estratégicos é crucial para qualquer organização que busca prosperar em um ambiente competitivo.

Apesar da cultura organizacional depender de diretores e líderes para sua construção, podemos destacar a importância dos colaboradores para a sua estruturação. A contratação de pessoas com valores que não se alinham com os da empresa pode

resultar em falta de motivação e baixo comprometimento com a organização (Robbins, Judge; Sobral, 2010, p. 522).

No momento da admissão, é essencial que os valores e crenças dos candidatos estejam equiparados aos da organização. Essa equiparação não apenas aumenta a assertividade do processo de contratação, mas também contribui para uma maior motivação do empregado, promovendo um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

Para que a cultura organizacional seja transmitida para os colaboradores existem algumas ferramentas que podem ser analisadas, como destacam Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 512) “A cultura é transmitida aos funcionários por meio de diversas maneiras, sendo que as mais poderosas são as histórias, os rituais, os símbolos e a linguagem.”

O gestor deve sempre se atentar a esses instrumentos, quais são as histórias, rituais, símbolos e a linguagem que estão sendo utilizados dentro da organização e se estes refletem os valores e crenças dela, pois são justamente estes recursos que vão configurar a cultura da empresa.

Para saber se estas ferramentas estão operando de forma fluida é preciso verificar uma série de fatores. “[...] o entendimento da cultura organizacional reflete-se na comunicação, produtividade, desempenho e eficiência de seus processos.” (Perez; Cobra, 2016, p. 82)

Caso a cultura da empresa esteja alinhada aos interesses dos gestores e sendo bem absorvida pelos colaboradores, podemos ver diversas vantagens nos processos, trazendo uma vantagem competitiva como vimos a alguns capítulos, além de aumentar a satisfação dos colaboradores, motivando-os a “vestir a camisa da empresa”.

Assim sendo, é crucial reconhecer que os colaboradores e sua interação no ambiente de trabalho desempenham um papel fundamental na estrutura e manutenção da cultura organizacional. A comunicação entre eles não apenas molda, mas também consolida a identidade distintiva da empresa.

## DESAFIOS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

No Brasil, segundo dados do IBGE, se destaca uma marcante característica do cenário empresarial em que 90% das empresas possuem perfil familiar. (SEBRAE, 2024b) E complementando com Silva; Lozada; Villani, (2019, p. 18), “apenas sete em cada 100 empresas conseguem chegar até a terceira geração, deixando evidente o despreparo dos sucessores na continuidade da gestão.” Neste sentido, podemos relacionar esta estatística apresentada com outro estudo em que,

O processo de sucessão familiar corresponde a um momento crítico na maior parte das organizações — uma grande parte delas não consegue sobreviver a essa troca de geração. Nesse processo, é importante considerar costumes, valores, crenças e a cultura da organização, para aumentar as chances de sucesso. (Silva; Lozada; Villani, 2019, p. 155)

Assim sendo, é possível encontrar uma dificuldade para as micro e pequenas empresas quando se encontram em um processo de sucessão, nesta etapa é de suma importância considerar que elas tenham uma cultura organizacional bem definida e estruturada, pois assim aumentarão as chances de prosperar durante várias gerações.

Apesar de seu tamanho e estrutura limitada, as micro e pequenas empresas (MPEs) constituem uma parte significativa das empresas no Brasil e desempenham um papel importante na economia. No entanto, estabelecer e administrar uma cultura organizacional forte é uma das principais dificuldades que essas empresas enfrentam. Muitas MPEs têm dificuldade em definir valores claros e alinhar a equipe em torno de objetivos comuns. Isso pode ser resultado de recursos limitados, falta de acesso a treinamento especializado e pressão para focar em resultados imediatos. Além disso, a alta rotatividade de funcionários e a falta de processos organizados podem dificultar o estabelecimento de uma cultura que incentive o engajamento e a inovação. Isso afeta diretamente o crescimento e a sustentabilidade de uma empresa.

De acordo com Martins; Martins; Terblanche (2004 apud Mendonça, 2016, p. 31), existem dificuldades significativas para a implantação da Cultura Organizacional, “a dificuldade da mudança da cultura organizacional reside no fato de ela possuir uma

natureza profundamente enraizada e às vezes há resistência em desistir de algo que é valorizado e tem funcionado bem no passado”.

A resistência se evidencia como um desafio nas MPE's à medida que os colaboradores não contribuem para as mudanças necessárias para a implantação dessas novas normas de condutas que podem ser exigidas pelos líderes quando introduzirem o modelo de cultura organizacional desejado.

Outro ponto que se destaca se refere a dificuldade que as pequenas empresas têm de construir culturas voltadas para a inovação, “apenas 17,6 % das empresas entrevistadas possuíam uma cultura organizacional com perfil Inovativa”, como destaca o estudo realizado por Mendonça, onde foram entrevistadas 17 pequenas empresas do ramo de indústria e comércio. (Mendonça, 2016, p. 90)

A falta de inovação leva a uma decadência da empresa como enfatiza Lemes (2019, p. 40), “as empresas enfrentam os desafios gerados pela busca incessante por inovação, e aquelas que não forem capazes de oferecê-las ao tempo em que são demandadas deixam de ser competitivas e tendem a desaparecer do mercado.”

A cultura organizacional com perfil inovativo é aquela que incentiva a criatividade, a experimentação e a busca contínua por novas ideias e soluções dentro da organização. Empresas com culturas desse tipo valorizam a inovação como parte de sua identidade e criam um ambiente de trabalho onde os funcionários se sentem motivados a pensar de forma original e assumir riscos calculados. Esta cultura é comum em empresas que buscam se destacar em um mercado competitivo e acreditam que a inovação é fundamental para o sucesso a longo prazo.

A dificuldade das pequenas empresas em construir culturas voltadas para a inovação é evidente, de acordo com os dados apresentados anteriormente, apenas uma minoria dessas empresas possui essa cultura. Isso é preocupante, pois a falta de inovação pode levar à deterioração das empresas.

## **COMO SUPERAR OS DESAFIOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Para superar os desafios da cultura organizacional o primeiro passo tem que partir da liderança pois, “a cultura está fortemente influenciada pelos valores do fundador, e a

forma de trabalhar tem a ver com a cultura e a subcultura do setor ou departamento da empresa.” (Perez; Cobra, 2016, p. 100).

O primeiro desafio enfrentado pelas MPE's apresentado foi a dificuldade no momento de sucessão. Para superar este obstáculo, de acordo com Kurceski (2008 *apud* Silva; Lozada; Villani, 2019, p.165), existe uma série de etapas que podem ser adotadas para o desenvolvimento de um processo eficaz de sucessão. Dentre eles, se destacam:

Seleção de potenciais candidatos à sucessão entre os familiares da geração seguinte; Formação adequada dos candidatos selecionados; Compartilhamento da formação do sucedido com os candidatos; seleção do candidato com maior capacidade de ser líder das equipes existentes no momento; Seleção do candidato mais capacitado para liderar a família. (Kurceski, 2008 *apud* Silva; Lozada; Villani, 2019, p.165),

Assim, reconhecemos que o processo de sucessão empresarial deve ser cuidadosamente planejado para garantir continuidade e sucesso. Primeiro, identifica-se e forma-se potenciais candidatos familiares, compartilhando com eles o conhecimento do atual líder. A seleção deve considerar a capacidade de liderança e a manutenção da coesão familiar.

É vital observar o desempenho dos candidatos e resolver conflitos entre herdeiros não selecionados. O novo líder deve ser orientado nos primeiros meses para assegurar uma transição suave. Planejar a saída do atual líder e a entrada do sucessor é essencial para preparar todos os envolvidos e garantir a sustentabilidade da empresa a longo prazo.

Outro problema que identificamos foi a resistência a mudanças que pode resultar na dificuldade dos líderes de implantar novas ideias e culturas, para obter apoio a essas mudanças ressalta-se algumas técnicas descritas por Dias (2013, p. 409):

1. Permita a discussão e negociação dos aspectos delicados da mudança com comunicação em duas vias, reduzindo preocupações e comprometendo mais os funcionários.
2. Aproveite a força do grupo para pressionar membros a mudarem, com apoio das lideranças para minimizar a resistência.
3. Facilite a participação dos funcionários, permitindo que estabeleçam suas próprias regras e incentivando os apoiadores da mudança a ajudarem no planejamento e implementação.

Isso posto, é importante incentivar a discussão e negociação dos aspectos mais delicados da mudança, destacando a importância de uma comunicação bidirecional para



aliviar preocupações dos funcionários e aumentar seu comprometimento com o processo. A discussão aberta promove a negociação, o que engaja mais os funcionários.

Além disso, reconhecer o poder do grupo em influenciar mudanças é essencial, pois a pressão grupal pode incentivar mudanças no comportamento individual, especialmente com o apoio das lideranças. Para minimizar a resistência, é crucial não romper o sistema social do grupo. Facilitar a participação dos funcionários nas mudanças, permitindo que estabeleçam suas próprias regras e incentivando os apoiadores a ajudarem no planejamento e implementação, aumenta a motivação e o apoio geral.

Por fim a última dificuldade foi a falta de um perfil de inovação das empresas que geraram certa dificuldade no sucesso da implantação da cultura, para que isso seja resolvido Mendonça (2016 p. 95) ressalta:

para que os processos de inovação ocorram é necessária a intencionalidade da inovação, flexibilidade, recompensas, reconhecimentos, tolerância erros, trabalho em equipe, comunicação aberta, sendo a cultura organizacional de suma importância no processo de intenção de inovar. (Mendonça, 2016, p. 95).

Assim sendo é crucial enfatizar a importância da intencionalidade na busca pela inovação, da flexibilidade, do reconhecimento, da tolerância aos erros, da colaboração em equipe e da comunicação transparente. Esses elementos não apenas facilitam os processos de inovação, mas também moldam a cultura organizacional, criando um ambiente propício à criatividade e ao progresso. Investir na cultura organizacional é fundamental para o sucesso e a adaptabilidade das empresas no cenário competitivo atual.

Portanto é crucial reconhecer que a liderança desempenha um papel crucial na moldagem da cultura de uma empresa e na superação dos obstáculos relacionados à sucessão e à resistência à mudança. A capacidade de incentivar a participação dos colaboradores e de promover uma comunicação aberta e transparente são aspectos essenciais para criar um ambiente propício à inovação e ao sucesso no cenário empresarial atual.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A cultura organizacional é um elemento central que define a identidade de uma empresa, distinguindo-a das demais através de valores e crenças compartilhados que

orientam o comportamento dos colaboradores. Esta união em torno de objetivos comuns não só cria uma coesão interna, mas também proporciona uma vantagem competitiva significativa, pois a maneira como os colaboradores se comportam e interagem diretamente impacta os resultados da organização. Por isso, ela não pode ser subestimada.

No entanto, implantar e sustentar uma cultura organizacional forte apresenta desafios, especialmente para micro e pequenas empresas. A sucessão familiar é um momento crítico que muitas vezes resulta em falhas devido à falta de preparo e planejamento. Além disso, a resistência à mudança é uma barreira comum, pois a cultura organizacional está profundamente enraizada. Para superar essas dificuldades, é essencial um planejamento cuidadoso e a implementação de estratégias que envolvam a participação ativa dos colaboradores.

Finalmente, é fundamental que as empresas reconheçam a importância da inovação dentro de sua cultura organizacional. A intencionalidade na busca por inovação, a flexibilidade, a recompensa pelo esforço e a tolerância aos erros são elementos essenciais para criar um ambiente propício à inovação. Portanto, investir em uma cultura organizacional que promova esses valores é vital para que as empresas prosperem e mantenham sua competitividade no mercado atual.

## REFERÊNCIAS

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudança**. Grupo GEN, 2013. E-book. ISBN 9788522484485. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484485/>. Acesso em: 02 jun. 2024.

LEMES, Antonio. **Administrando Micro e Pequenas Empresas - Empreendedorismo e Gestão**. Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788595150393. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595150393/>. Acesso em: 02 jun. 2024.

MENDONÇA, Mara Lúcia Guimarães. **Cultura Organizacional e Inovação: um estudo em pequenas empresas de Bragança Paulista**. 2016. 110 f. Monografia (Especialização) - Curso de Mestrado Profissional em Administração das Micro e Pequenas Empresas, Faculdade Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, 2016. Disponível em:

[https://unifaccamp.edu.br/mestrado/administracao/arquivo/Documentos/producao\\_discente/MaraLuciaGuimaraes.pdf](https://unifaccamp.edu.br/mestrado/administracao/arquivo/Documentos/producao_discente/MaraLuciaGuimaraes.pdf). Acesso em: 02 maio 2024.

PEREZ, Francisco C.; COBRA, Marcos. **Cultura Organizacional e Gestão Estratégica**, 2ª edição. Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788597009965. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009965/>. Acesso em: 16 mar. 2024.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. 14. ed. São Paulo - Sp: Pearson Universidades, 2010. 660 p.

SEBRAE (Brasil) (org.). **Cultura organizacional: o que é, como se forma e meios de fortalecer**. 2017. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/cultura-organizacional-o-que-e-como-se-forma-e-meios-de-fortalecer,bcc3e6def171e510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 16 mar. 2024.

\_\_\_\_\_. **As pequenas empresas e o paradoxo do PIB brasileiro**. 2024a. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/as-pequenas-empresas-e-o-paradoxo-do-pib-brasileiro/#:~:text=Entretanto%2C%20esses%20dados%20extremamente%20positivos,do%20bolo%20da%20nossa%20economia..> Acesso em: 02 jun. 2024.

\_\_\_\_\_. **Vantagens e desafios na gestão das empresas familiares**. 2024b. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/artigos/vantagens-e-desafios-na-gestao-das-empresas-familiares,5d776f10703bd810VgnVCM1000001b00320aRCRD#:~:text=No%20Brasil%2C%2090%25%20das%20empresas,mais%20da%20metade%20do%20PIB..> Acesso em: 26 maio 2024.

SILVA, Vanessa F.; LOZADA, Gisele; VILLANI, Paulo M.; et al. **Gestão de empresa familiar**. Grupo A, 2019. E-book. ISBN 9788533500563. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788533500563/>. Acesso em: 27 mai. 2024.